

Capítulo 4. Del anuncio a la realidad

Entre el comunicado de prensa y la primera factura hay doce etapas, y la mayoría de los proyectos mueren en el camino. La Argentina no tiene un problema de anuncios: tiene un problema de orden. Anuncia primero y busca cliente después.

Mendoza, 1816

Antes de cruzar, San Martín mandó mentir.

Al hombre que tenía que detenerlo le hizo llegar información falsa sobre los pasos que iba a usar. Ese hombre era Casimiro Marcó del Pont, el último gobernador español de Chile, el que mandaba las tropas del otro lado de la cordillera. Organizó una reunión con los caciques pehuenches sabiendo que la noticia iba a viajar a Santiago. Y mandó a un ingeniero, José Antonio Álvarez Condarco, a llevar un documento a Chile por un camino y volver por otro, con la orden de memorizar el terreno de ida y de vuelta. Volvió con dos rutas dibujadas en la cabeza. El resultado fue que el enemigo reforzó los pasos equivocados.

La enseñanza de este capítulo está en la otra mitad, no en la mentira: San Martín sabía qué era información real y qué era ruido, porque él mismo fabricaba ruido. Un país que no distingue entre un anuncio y una obra queda en la posición del gobernador español, defendiendo con todo el paso por el que nadie va a venir.

En una frase. *Un anuncio no es una inversión. Es una intención con prensa. Lo que convierte la intención en obra tiene nombre, número de etapa y fecha, y se puede pedir.*

Las doce etapas, en castellano simple. Es la herramienta más práctica de esta propuesta. Sirve para un ministro y para un vecino.

Hacer un proyecto grande es como hacer una casa: primero el terreno, después los planos, después el permiso, después la plata del banco, y recién ahí el albañil. Nadie festeja la casa cuando firma la seña del terreno. Los bancos que prestan miles de millones y los organismos multilaterales usan más o menos la misma secuencia, y vale la pena sabérsela.

1. La idea. Alguien piensa que algo se puede hacer. Acá suele ocurrir el anuncio.
2. La prefactibilidad: un número grueso, con un margen de error de hasta el cincuenta por ciento.
3. La factibilidad: estudios técnicos, de mercado y ambientales.
4. La ingeniería básica. Recién acá el costo tiene un margen de error de diez o quince por ciento. Es el mínimo para decidir en serio.
5. Los permisos y la licencia social: impacto ambiental, uso del suelo, la comunidad.
6. Los contratos: quién construye, quién compra el producto, a qué precio y por cuántos años.
7. La decisión final de inversión. Es el momento en que un directorio compromete la plata. Es el primer instante en que un anuncio deja de ser retórica.
8. El cierre financiero: los bancos firman y los fondos quedan disponibles.
9. La construcción.
10. La puesta en marcha y las pruebas.
11. La operación comercial, la fecha que de verdad importa.
12. El repago de la deuda.

Guarde el número siete. Todo lo que pasa antes de la decisión final de inversión es una intención. Puede ser una intención seria, con gente trabajando y plata gastada en estudios, pero es una intención.

Infografía 9. Las doce etapas entre el titular y la primera factura

Hacer un proyecto grande es como hacer una casa: terreno, planos, permiso, plata del banco y recién ahí el albañil. Nadie festeja la casa cuando firma la seña.



La secuencia es la que usan los bancos que prestan miles de millones y los organismos multilaterales. Fuente: capítulo 4 de El Nuevo Cruce. De los quince centros de datos anunciados en la Argentina al 14 de septiembre de 2026, ninguno había pasado la etapa 7 (Industrial Info Resources, ficha 92). Datos al 30 de septiembre de 2026.

Infografía 9. Las doce etapas entre el titular y la primera factura.

Argentina: los que no llegaron y los que sí. Tres anuncios que murieron entre la seña y la escritura, y cuatro obras que se hicieron sin bombos.

El tren bala. En abril de 2008 se adjudicó el tren de alta velocidad entre Buenos Aires, Rosario y Córdoba. El contrato de la primera etapa fue de 1.320 millones de dólares y el proyecto se comunicó como una obra de 4.000 millones. Nunca se colocó un riel: en 2010 se suspendió por el crédito y en 2012 se canceló. Había llegado a la etapa seis, contratos, sin pasar nunca por la siete.

Atucha III. En febrero de 2022 se firmó un contrato de ingeniería y construcción por 8.300 millones de dólares para una central nuclear en Zárate. El financiamiento externo cubría el ochenta y cinco por ciento; el quince restante nunca se resolvió y el contrato se prorrogó una y otra vez. Catorce años de anuncios, cero hormigón. En 2026 se anunció otra cosa en el mismo predio: un reactor modular más chico. Puede que funcione. Está en la etapa uno.

El gas licuado, el caso más didáctico. En 2022 se firmó un memorando con una petrolera malaya, que en 2024 se retiró. Entró una anglo-holandesa, que se retiró a fines de 2025. Entró una italiana. En 2026 el proyecto se reconfiguró con un socio de Medio Oriente y pidió adhesión al régimen de grandes inversiones. Cuatro años, cuatro socios distintos, ninguna decisión final de inversión. Y el contraste, en el mismo rubro y el mismo año: otro consorcio tomó decisión final de inversión en agosto de 2025 para un buque licuefactor en el Golfo San Matías. El buque está alquilado por veinte años. Un proyecto con bombos y el otro casi sin prensa. El segundo es el que existe ⁵⁰.

Y acá está la parte que ningún escéptico espera: la Argentina sí llega, cuando el orden es el correcto. El gasoducto de 2023 fue de la licitación a la operación en 514 días. La reversión del Gasoducto Norte se inauguró en noviembre de 2024. La Línea Atlántica entró en servicio en julio de 2023. El oleoducto de Vaca Muerta al Atlántico cerró un financiamiento de dos mil millones de dólares, con cinco bancos organizadores y catorce bancos e inversores institucionales internacionales detrás. A comienzos de 2026 llevaba más de la mitad de la obra. Cuatro obras grandes, todas terminadas o en ejecución. La diferencia con las tres anteriores fue que estas cuatro tenían cliente, contrato y financiamiento antes de la pala, con cualquier gobierno de turno ⁵¹.

El mundo se equivoca igual, con más plata. *Tres países ricos, cinco anuncios enormes, un patrón.*

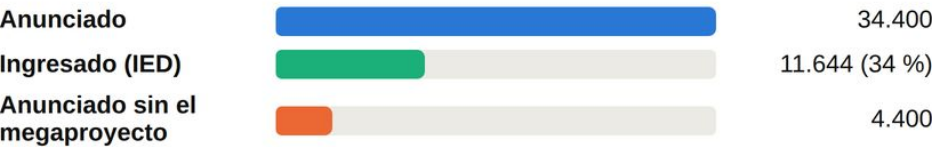
En 2017 una empresa taiwanesa anunció en Wisconsin una planta de diez mil millones de dólares. Cuatro años después el acuerdo se renegó al siete por ciento de eso. Amazon anunció en 2018 una segunda sede en Nueva York con veinticinco mil empleos y la canceló tres meses más tarde, por la oposición política al paquete de subsidios. Northvolt, la apuesta europea de baterías, levantó miles de millones de euros y quebró en marzo de 2025. Intel anunció una fábrica de chips en Magdeburgo, compró el terreno, nunca empezó la obra y canceló en julio de 2025. Y en centros de datos, entre mayo de 2024 y marzo de 2025 se bloquearon o demoraron proyectos por 64.000 millones de dólares en veintiocho estados de Estados Unidos, casi todos por resistencia local. No por falta de plata. Por vecinos. Los montos de cada caso están en el anexo ^{52 53}.

Los que se construyeron rápido tenían una cosa en común. En Abilene, Texas, el campus de Stargate empezó en 2024 y en abril de 2026 tenía 0,3 gigavatios operativos. En Memphis, xAI construyó y puso en marcha su centro Colossus en 122 días en 2024, según la propia empresa. La diferencia con Intel y con Northvolt no fue el capital ni la tecnología: el comprador del producto ya existía antes del anuncio. Alguien había firmado que iba a usar ese cómputo. Esa es toda la lección: el orden correcto es cliente, contrato, energía, financiamiento, obra y recién después anuncio ⁵⁴.

Infografía 10. Lo que se anuncia y lo que llega

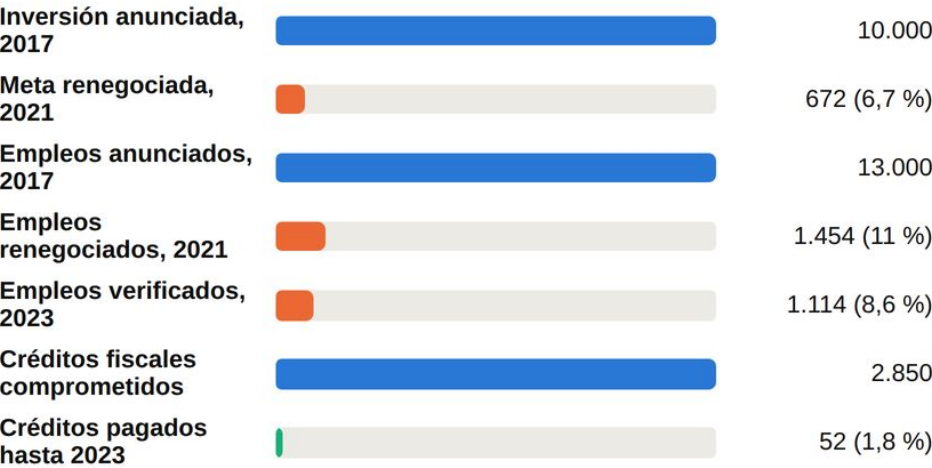
Un tercio de lo anunciado entró en la Argentina en 2024. En Wisconsin, el anuncio más famoso de la década terminó en el 7 por ciento de la inversión y el 9 por ciento de los empleos. Lo que salvó al Estado fue un contrato con metas verificables.

💰 ARGENTINA, 2024: LO ANUNCIADO Y LO QUE ENTRÓ (MILLONES DE DÓLARES)



El 87,2 % de lo anunciado ese año fue un solo megaproyecto, del que un socio se retiró el mismo año. Anuncio e ingreso no miden lo mismo (promesa a varios años contra dinero de un año): es un orden de magnitud, no una tasa de cumplimiento.

🕒 WISCONSIN, EL ANUNCIO FAMOSO: 2017 CONTRA 2021 Y 2023



Barra azul: lo anunciado o comprometido. Naranja: lo que quedó. Verde: lo que entró o lo que el Estado pagó porque la empresa cumplió. Fuentes: CEPAL, La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2025 (ficha 140); Wisconsin Legislative Audit Bureau, informe 22-24 (fichas 80 y 182); Wisconsin Public Radio vía Urban Milwaukee, diciembre de 2024 (ficha 201); cálculos 6 y 7 del anexo. Datos al 30 de septiembre de 2026.

Infografía 10. Lo que se anuncia y lo que llega.

¿Quién lo hizo bien? Tres países que no tienen mejores proyectos que la Argentina. Tienen mejor tablero. Y uno que decidió bien y ejecutó a medias.

1. Los Países Bajos tienen desde hace años un régimen con etapas y puertas, el programa plurianual de infraestructura, espacio y transporte. Cada etapa termina con una decisión política escrita y firmada. La decisión de inicio abre la exploración; la exploración cierra con la decisión de preferencia; la elaboración del plan cierra con la decisión de proyecto; y la realización cierra con la decisión de entrega. Nada avanza a la etapa siguiente sin esa firma. Todo el conjunto se publica cada septiembre como anexo del presupuesto ante el Parlamento, y hay un sitio público con todos los proyectos nacionales del ministerio, incluida la lista de los terminados.

2. Australia lo resolvió por ley y con clasificación de madurez. Su asesor independiente de infraestructura tiene la función, escrita en la ley de 2008 y reformada en 2023, de armar la Lista de Prioridades de Infraestructura. La versión de marzo de 2026 clasifica cada propuesta en una de tres categorías explícitas: lista para invertir en planificación, es decir, propuestas listas para financiar estudios y casos de negocio, no obra; cartera de dos a cuatro años; y cartera de cinco a diez. No dice solamente qué es importante: dice en qué momento está cada cosa, que es la pregunta que en la Argentina nadie contesta.

3. Y conviene mirar también al que decidió bien y llegó a medias, porque muestra para qué sirve el tablero. Canadá publicó en diciembre de 2024 una estrategia de cómputo soberano con dos mil millones de dólares canadienses para cinco años. Decidió, presupuestó y ejecutó una parte rápido: en marzo de 2025, tres meses después, firmó con Cohere, su primera adjudicataria, hasta 240 millones de dólares canadienses para un centro de datos privado. El pilar público, la supercomputadora del Estado, tardó dieciséis meses en abrir la ventanilla, en abril de 2026. La lección no es que Canadá no ejecutó: es que un tablero muestra qué pilar avanza y cuál no ⁵⁵.

4. El Reino Unido agrega la pieza que más incomoda y que más sirve: publicar lo que va mal. Todos los años saca el estado de su cartera de obras grandes, proyecto por proyecto, con un semáforo de confianza de entrega. En el informe publicado en julio de 2026, con datos al 31 de marzo, la cartera tenía 189 proyectos por 924.200 millones de libras, con 29 en verde, 109 en ámbar, 34 en rojo y 17 exentos ⁵⁶. Que el propio Estado publique treinta y cuatro proyectos en rojo parece un suicidio político. Es lo contrario: es lo único que permite arreglarlos antes de que se caigan. Un tablero donde todo está en verde no es un tablero, es un folleto.

Ninguna de estas cosas requiere plata ni ley nueva. Requiere publicar en qué etapa está cada proyecto. Es lo que propone este capítulo.

¿Qué lo frena? Tres obstáculos: dos de ingenuidad y uno de cinismo.

La seña que se festeja como escritura. Se firma la seña del departamento y se hace la fiesta de inauguración; la escritura llega, si llega, un año después. En 2024 la Argentina registró anuncios de inversión por 34.400 millones de dólares, con el 87,2 por ciento concentrado en un solo megaproyecto del que un socio se retiró el mismo año. Ese mismo año entraron 11.644 millones de inversión extranjera directa, que es otra cuenta: mide dólares que ingresan, no anuncios que se cumplen, y restar una cifra de la otra no dice nada. No existe en el país una medición oficial de cuántos anuncios terminan en obra. Cómo se destraba: un tablero público con la etapa de cada proyecto, que es la propuesta de este capítulo ⁵⁷.

El incentivo que se entrega antes de la plata. Es pagarle al albañil antes de que traiga los ladrillos. Cuando un beneficio impositivo se otorga sobre una intención, el Estado queda pegado al anuncio y el proyecto pierde la razón para apurarse. Cómo se destraba: ningún beneficio antes de la decisión final de inversión; los incentivos se ganan con capital comprometido, no con intenciones.

El que se quemó con leche. El riesgo menos obvio es el cinismo: un país que aprende que los anuncios no valen nada termina no creyendo en nada. Ve una vaca y llora, y cuando aparece el proyecto bueno nadie lo empuja. El gasoducto de 2023 es la vacuna: se hizo, se hizo rápido y, según una estimación privada, se pagó solo. Cómo se destraba: no creer ni descreer, sino preguntar en qué etapa está.

Cómo lo calculamos: Las dos cuentas propias de este capítulo están enteras en el Anexo de cálculos: cálculo 6, anuncios contra inversión ingresada, que son dos cuentas distintas, y cálculo 7, Wisconsin.

Cuaderno de campaña

Europa, años dos mil diez. El día que nos dejaron afuera.

A último momento, el socio con el que íbamos a presentarnos a la licitación por la nube de Europa se bajó. Nos dejó tirados. Éramos el equipo que armaba el marketplace de software de Amazon Web Services en Europa, Medio Oriente y África, y los grandes de la industria no nos tomaban en serio. Ninguno quería siquiera asociarse con nosotros, y los gurúes más ruidosos del sector no vieron venir a Amazon en tecnología empresarial.

Esa noche no hubo anuncio ni comunicado. Al mes siguiente hubo un cliente más, y al otro, otro. Clientes, contratos y un producto que se usaba más cada mes. Cuando el mercado se dio cuenta, ya estaba construido.

También vi lo contrario, muchas veces, en compañías famosas. Adentro de las empresas más admiradas del mundo vi errores más graves, más caros y más evitables que en las chicas. No por falta de talento. Por arrogancia: la creencia callada de que trabajar en Amazon o en Google significaba que la respuesta ya estaba en la sala. Vi cómo eso mataba proyectos, rompía alianzas y enterraba cientos de millones. La arrogancia y la ignorancia juntas destruyen en un trimestre lo que llevó años levantar. La forma más común de esa mezcla es anunciar primero y buscar cliente después.

La cantidad de pilotos que nunca salen de la prueba no baja con más tecnología. Baja con dueño, fecha y una forma de saber si se cumplió, que es lo que el tablero de este capítulo le pide a cada proyecto (la referencia está en el Anexo de Datos, entrada 100).

Para usted

Si es periodista: pida la etapa antes de publicar el monto. Un titular con etapa es una noticia; uno sin etapa es un comunicado.

Si es empresario: no firme un contrato de largo plazo con un proyecto que todavía no tiene decisión final de inversión, salvo que su contrato sea justamente lo que la haga posible.

Si es ciudadano: la próxima vez que escuche "miles de millones de dólares", pregunte quién compra. Es la única pregunta que importa.

La propuesta de este capítulo: el tablero de las doce etapas

Un tablero público de proyectos estratégicos, publicado y actualizado cada trimestre. Para cada iniciativa grande muestra en qué etapa de las doce está, quién es el comprador, si hay financiamiento cerrado y si tiene la energía asegurada. Cuesta casi nada, no requiere ley y cambia la conversación pública de inmediato. Además protege a los gobiernos: un funcionario que muestra la etapa real no queda pegado al anuncio que no ocurrió.

Con la regla que se deriva: ningún beneficio impositivo se entrega antes de la decisión final de inversión.

Y cinco preguntas que sirven para un vecino, un periodista, un intendente y un ministro. ¿En qué etapa está, de las doce? ¿Quién compra el producto y por cuántos años está firmado? ¿Está cerrado el financiamiento, y con qué bancos? ¿Tiene la energía y la

conexión aprobadas por escrito? ¿Qué pasa si el socio se va, queda algo usable para otro? Un proyecto que responde las cinco es un proyecto. Uno que responde dos es una intención respetable. Uno que no responde ninguna es una foto.

Y una regla que lo hace obligatorio: el que no publica su etapa no cobra el beneficio. No es una idea exótica. La media sanción del Súper RIGI de junio de 2026 ya crea un Registro Público de Proyectos de acceso libre ⁵⁸, lo que esta propuesta agrega es que ese registro diga, para cada proyecto, en cuál de las doce etapas está y desde cuándo. Y en el Senado, en septiembre de 2026, los bloques aliados pidieron dos cambios antes de firmar el dictamen: que los centros de datos construyan sus propias subestaciones eléctricas y que contraten al menos el veinte por ciento de la inversión en proveedores locales ⁵⁸. Son dos cláusulas de este libro, escritas por otros. La prueba a doce meses: que el tablero esté publicado con todos los proyectos de más de 200 millones de dólares que pidieron incentivos, cada uno con su etapa y su fecha de actualización. Si en septiembre de 2027 alguien puede seguir anunciando sin que se vea la etapa, la decisión no se tomó.

Cierre

El gobernador español que tenía que defender Chile perdió en una mañana porque creyó los anuncios equivocados: reforzó los pasos que San Martín nunca pensó usar. La Argentina de estos años perdió un tren, una central nuclear y cuatro años de gas licuado por la misma razón. Y ganó un gasoducto, una línea eléctrica y un oleoducto por la contraria: cliente, contrato y financiamiento antes de que la pala toque la tierra.

La actitud correcta frente al próximo anuncio no es la fe ni la burla. Es una pregunta de cuatro palabras: ¿en qué etapa está?

Hay una cosa que nadie le puede prohibir: preguntar. La próxima vez que escuche un anuncio con megavatios y millones, haga las cinco preguntas. Si el que anuncia se molesta, ya tiene la respuesta. Si contesta las cinco, felicítelo y anote la fecha. Un país donde eso pasa en cada mesa de café, en cada redacción y en cada legislatura no necesita un tablero oficial: ya lo tiene, y son sus lectores.

Máxima del Nuevo Cruce

Los anuncios eligen titulares. Los contratos eligen países.

Para que usted responda

1. Piense en el último proyecto grande anunciado en su provincia. Con la lista de doce etapas a la vista, ¿en cuál lo pondría? ¿Qué dato le falta para estar seguro?

2. ¿Qué obra que usted conozca se hizo "sin bombos" y funcionó? ¿Qué tenía antes de empezar?

3. Si usted fuera intendente y llegara un inversor con un anuncio de 500 millones, ¿cuál de las cinco preguntas haría primero, y por qué?

4. ¿Cuándo fue la última vez que usted festejó una seña como si fuera una escritura? ¿Qué aprendió?
